

Irena Kamińska-Radomska



Współczesna

ETYKIETA BIZNESU

w codziennej praktyce w Polsce



Współczesna

ETYKIETA BIZNESU

w codziennej praktyce w Polsce

Irena Kamińska-Radowska

Współczesna

ETYKIETA BIZNESU

w codziennej praktyce w Polsce



Warszawa 2015

Recenzent

Małgorzata Marcjanik

Redaktor prowadzący

Ewa Wyszyńska

Redakcja

Elwira Wyszyńska

Redakcja techniczna

Zofia Kosińska

Korekta

Bożena Gorlewska

Projekt okładki i stron tytułowych

Anna Gogolewska

Ilustracja na okładce

© iStock/Vallenti

Skład i łamanie

Ryszard Obrębski

ISBN 978-83-235-1881-5

ISBN 978-83-235-1889-1 (PDF)

© Copyright by Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015

© Copyright by Irena Kamińska-Radomska, Warszawa 2015

Publikacja dofinansowana przez The Protocol School of Poland

Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego

00-497 Warszawa, ul. Nowy Świat 4

www.wuw.pl

e-mail: wuw@uw.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.wuw.pl/ksiegarnia

Wydanie 1

Spis treści

Wstęp	9
Uzasadnienie problemu badawczego	9
Przedmiot, cele i hipotezy pracy	11
Metodologia badań	12
Struktura pracy	15
1. Wprowadzenie do zagadnień etykiety biznesu	17
1.1. Tło społeczne współczesnych zasad etykiety biznesu	17
1.2. Źródła etykiety biznesu i jej współzależność z zasadami protokołu dyplomatycznego, kultury korporacyjnej i etykiety towarzyskiej w Polsce	25
1.2.1. Geneza etykiety biznesu	25
1.2.2. Pojęcie etykiety	27
1.2.3. Etykieta towarzyska w Polsce	39
1.2.4. Etykieta biznesu	44
1.2.5. Protokół dyplomatyczny	51
1.2.6. Kultura organizacyjna/korporacyjna / kultura organizacji	55
2. Polska kultura narodowa na tle różnic kulturowych	59
2.1. Polska kultura według badań antropologicznych Gerta J. Hofstede, Paula Pedersena, Geerta Hofstede, Edwarda T. Halla i Fonsa Trompenaarsa	65
2.1.1. Dziesięć sztucznych kultur według podziału Gerta J. Hofstede, Paula Pedersena i Geerta Hofstede ...	65
2.1.2. Podział na kultury wysokokontekstowe i niskokontekstowe według Edwarda T. Halla	69
2.1.3. Klasyfikacja kultur według Fonsa Trompenaarsa i Charlesa Humpden-Turnera	71

2.2. Wymiary polskiej kultury wpływające na zróżnicowane podejście do zasad etykiety biznesu	72
2.2.1. Wpływ czynnika „unikanie niepewności”	72
2.2.2. Polski indywidualizm	75
2.2.3. Polska krajem kultury męskiej (<i>mascu</i>) i kultury całościowej	75
2.2.4. Hierarchiczny charakter kultury polskiej	77
3. Zakres etykiety biznesu i jej zasady we współczesnych poradnikach	78
3.1. Zakres zastosowania zasad etykiety biznesu	78
3.1.1. Wizerunek pracownika według zasad etykiety	78
3.1.2. Autoprezentacja w sytuacjach służbowych	79
3.1.3. Powitania – formy i zasady pierwszeństwa	80
3.1.4. Przedstawianie osób	81
3.1.5. Zajmowanie miejsc przy stole	82
3.1.6. Zajmowanie miejsc w samochodzie	83
3.1.7. Wchodzenie do pomieszczeń	84
3.1.8. Wejście do windy i wyjście z windy	85
3.1.9. Dystans w kontaktach międzyludzkich	86
3.1.10. Przyjęcia zasiadane	86
3.1.11. Przyjęcia na stojąco – nawiązywanie kontaktów	87
3.1.12. Formy grzecznościowe w korespondencji	87
3.2. Analiza zasad etykiety biznesu we współczesnych poradnikach	88
3.2.1. Uścisk dłoni jako podstawowa forma powitania w sytuacjach służbowych	90
3.2.2. Precedencja w powitaniach – kto inicjuje uścisk dłoni ..	95
3.2.3. Uścisk dłoni w grupie osób – precedencja	101
3.2.4. Powitania bez uścisku dłoni	103
3.2.5. Formuły powitania	104
3.2.6. Zachowanie niewerbalne podczas powitań bez uścisku dłoni	106
3.2.7. Powitania werbalne – precedencja	110
3.2.8. Całowanie w rękę	115
3.2.9. Całowanie w policzki	120
3.2.10. Prezentacja osób – precedencja	121
3.2.11. Zasady prezentacji osób	129

3.2.12. Formy adresatywne i pierwszeństwo w przechodzeniu na ty	134
3.2.13. Przejście korytarzem – zasady precedencji	143
3.2.14. Precedencja przy wsiadaniu do windy i wysiadaniu z windy	144
3.2.15. Precedencja przy przechodzeniu przez drzwi	146
3.2.16. Wznoszenie toastów i akceptacja win	149
3.2.17. Wnioski z analizy poradników	150
4. Zwyczaje współczesnych Polaków w sytuacjach zawodowych ...	154
4.1. Badania ankietowe	154
4.1.1. Przechodzenie przez drzwi – precedencja	155
4.1.2. Precedencja w podawaniu dłoni	161
4.1.3. Powitania w grupie osób	169
4.1.4. Całowanie podczas powitań	171
4.1.5. Formy adresatywne	172
4.1.6. Wnioski z badania ankietowego	176
4.2. Analiza wywiadów	182
4.2.1. Ustępowanie w drzwiach – kryteria pierwszeństwa	184
4.2.2. Inicjowanie poufanych form adresatywnych	192
4.2.3. Wznoszenie toastów	197
4.2.4. Podawanie dłoni	200
4.2.5. Całowanie dłoni	207
4.2.6. Powitania w grupie osób	208
4.2.7. Powitania i ukłony – precedencja	210
4.2.8. Wnioski z przeprowadzonych wywiadów	212
5. Opis zachowań wynikających z zasad etykiety biznesu oraz wariantów motywowanych kulturą narodową	214
5.1. Uścisk dłoni	215
5.2. Powitania w grupie osób	218
5.3. Przechodzenie przez drzwi	220
5.4. Powitanie bez uścisku dłoni – precedencja	223
5.5. Proponowanie poufanych form adresatywnych	225
5.6. Przedstawianie osób	228
5.7. Reakcja na faux pas w powitaniach	230
5.8. Toasty, akceptacja win	232

Zakończenie	234
Literatura	236
Źródła internetowe	241
Spis rysunków	242
Spis tabel	243

Wstęp

Uzasadnienie problemu badawczego

Wieloletnia praca dydaktyczna z zakresu etykiety w sytuacjach służbowych w Polsce jaskrawo pokazuje problemy, z jakimi spotykają się na co dzień pracownicy polskich firm i urzędów. Dylematy dotyczą przede wszystkim kwestii równego traktowania kobiet i mężczyzn, precedencji i tych zasad, które wiążą się z ustaleniem pierwszeństwa. Wynika to głównie z braku spójności kryteriów, jakie obieramy przy ustalaniu zasad w sytuacjach towarzyskich i służbowych. W pierwszym przypadku Polacy nie mają wątpliwości w kwestii pierwszeństwa: przyznają je kobietom. Chyba że zaistnieje znaczna różnica wieku osób wchodzących w interakcje, wówczas płeć staje się kryterium drugorzędym. Natomiast w stosunkach pracy istotne znaczenie ma hierarchia zawodowa. Powstaje jednak pytanie, czy na tyle istotne, aby wyparło kryterium płci i wieku?

Problem ten nie jest dostatecznie dostrzegany przez autorów publikacji na temat etykiety. Dlatego też proponowane zasady albo wynikają z etykiety towarzyskiej, albo całkowicie opierają się na randze pracowników – na wzór zasad protokołu dyplomatycznego – i nie są jednolite. Jednak bezkrytyczne narzucenie zasad wynikających z hierarchii w codziennym życiu zawodowym może skutkować niechęcią wobec takich rozwiązań i w konsekwencji negatywną oceną zachowań opartych na całkowitym uznaniu nadrzędności rangi. Przestrzeganie zasad może być więc odebrane jako brak kultury. Możemy

więc mieć absurdalną sytuację, w której pracownicy zachowujący się zgodnie z etykietą będą odbierani jako pozbawieni kultury osobistej. Poza tym, w przypadku norm zachowania, trudno mówić o ich narzucaniu. Normy wypracowywane są przez pokolenia i chociaż ulegają zmianom, to takim, które następują stopniowo. A ugruntowanie norm w nowej formie również wymaga pokoleń.

Dotychczas nie prowadzono badań dotyczących zasad proponowanych w podręcznikach etykiety biznesu. Jeśli są podejmowane, dotyczą zasadności stosowania etykiety w ogóle – przez wykazanie, jakie zachowania są postrzegane przez pracowników jako najbardziej irytujące, negatywne¹.

Najbardziej zbliżone tematycznie do badań nad etykietą biznesu są badania z zakresu kultury w „formie ucieleśnionej”², ukazujące poziom kultury osobistej polskiego społeczeństwa ogólnie. Brakuje jednak badań dotyczących specyfiki kulturalnego zachowania w sytuacjach służbowych. Efekt tego braku jest widoczny w niespójnym podejściu autorów poradników/podręczników etykiety biznesu, którzy – podejmując temat – bazują na zasadach etykiety towarzyskiej, przenosząc jej normy na grunt zawodowy, lub całkowicie opierają zasady na hierarchii służbowej bez uwzględnienia specyfiki kultury narodowej. Dlatego dzisiaj tak ważne jest dokładne zbadanie, jakie zachowania są wybierane przez Polaków jako grzeczne w sytuacjach służbowych oraz jakie sytuacje budzą największe wątpliwości, tak aby usystematyzować kodeks manier pracowniczych.

Zarówno ze względów praktycznych, jak i z punktu widzenia nauki celowe jest zbadanie codziennych interakcji pracowników pod kątem stosowania/niestosowania zasad etykiety biznesu w sytuacjach służbowych dla przedstawienia ogólnych tendencji oraz dla przedsięwzięcia ewentualnych działań edukacyjnych. Tym bardziej że w tym zakresie podobne badania etnograficzne nie były prowadzone.

¹ A. Jarczyński, *Etykieta w biznesie*, Gliwice 2010, s. 9–10.

² Te zagadnienia zostały omówione w rozdziale 1.1.

Przedmiot, cele i hipotezy pracy

Przedmiotem pracy jest zbadanie etykiety biznesu w Polsce z punktu widzenia pracowników, czyli podmiotów stosujących/odrzucających zasady, oraz osób zajmujących się propagowaniem etykiety we współczesnych publikacjach. Praca ma charakter opisowy – interpretacyjny, wynikający z badań literatury, badań ankietowych, wywiadów i obserwacji.

Podstawowym celem jest rozpoznanie różnic w stosowaniu zasad etykiety w relacjach służbowych w Polsce.

Celami poznawczymi są:

1. Ustalenie nieścisłości w zasadach etykiety biznesu w literaturze przedmiotu przez porównanie podejścia autorów współczesnych poradników etykiety do tych samych zagadnień. Analizowane publikacje to poradniki etykiety biznesu oraz takie prace, które zawierają obszernie fragmenty poświęcone zasadom przyjętym w sytuacjach służbowych.
2. Ustalenie nieścisłości we współczesnym podejściu do zastosowania zasad etykiety w sytuacjach służbowych – w codziennej praktyce.

Celem praktycznym jest opis modyfikacji zachowania w sytuacjach służbowych, zgodnego z zasadami etykiety biznesu i jednocześnie uwzględniającego przyzwyczajenia wynikające z kultury narodowej.

Badania empiryczne przeprowadzono wśród pracowników urzędów miejskich oraz przedsiębiorstw i korporacji, a także wśród pracujących studentów (studiów niestacjonarnych i podyplomowych). Analizie poddano również współczesne poradniki etykiety poruszające zagadnienia kontaktów służbowych.

W pracy dowodzi się tezy, że pracownicy firm i urzędów mają kłopot z rozstrzygnięciem, jakie zasady etykiety stosować w sytuacjach służbowych.

Ponadto sformułowano następujące hipotezy:

1. W polskich firmach i urzędach stosowane są głównie zasady precedencji opartej na randze.

2. Niektóre zachowania różnicujące płeć, takie jak np. całowanie dłoni podczas powitań, kwestie akceptacji win, wznoszenia toastów itp., które w etykiecie towarzyskiej są zarezerwowane tylko dla płci męskiej, w sytuacjach służbowych są odrzucane.
3. Niektóre zachowania równościowe dotyczące płci (np. przechodzenie przez drzwi) w sytuacjach służbowych nie są akceptowane.
4. Istnieje możliwość zachowania się zgodnego z zasadami etykiety biznesu i jednocześnie uwzględniającego przyzwyczajenia Polaków wynikające z kultury narodowej.

Metodologia badań

Wzorcem metodologii wykorzystanej w niniejszej pracy są badania etnograficzne stosowane przez Monikę Kosterę oraz Barbarę Czarniawską-Joerges³ w pracach dotyczących kultury organizacyjnej w dziedzinie zarządzania i organizacji. Metodologie etnograficzne w dużej mierze są oparte na badaniach jakościowych, które – mimo coraz liczniejszych zastosowań⁴ – spotykają się z krytyką ze względu na ich charakter interpretacyjny. Według niektórych opinii „jako takie nie gwarantują poprawności czy wartościowości wyników”⁵. Z drugiej jednak strony są też głosy, „że nie powinniśmy zakładać, iż techniki stosowane w badaniach ilościowych są *jedynymi*, jakie

³ M. Koster, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa 2003; *Kultura organizacji, badania etnograficzne polskich firm*, red. M. Koster, Gdańsk 2007; B. Czarniawska-Joerges, *Exploring complex organizations: a cultural perspective*, Newbury Park 1992.

⁴ Steinar Kvale posłużył się przykładem obrazującym współczesne wykorzystanie badań ilościowych: „wrzucając do wyszukiwarki Google hasło «badania jakościowe w chemii», otrzymałem ponad 2 miliony wyświetleń, a w odpowiedzi na hasło «badania jakościowe nauki społeczne» – aż 11 milionów wyświetleń (kiedy wyszukiwałem słowo «ilościowy», liczba wyświetleń wynosiła odpowiednio 7 i 17 milionów)”; S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów*, przeł. A. Dziuban, Warszawa 2011, s. 144.

⁵ *Kultura organizacji*, op. cit., s. 11.

pozwalają wyciągać trafne wnioski⁶. Nie ulega też wątpliwości, że badania jakościowe (wywiady, obserwacje, analiza tekstów) pozwalają na ogląd zjawisk we współczesnym, rzeczywistym kontekście społecznym, co jest istotne w badaniach zmieniających się zjawisk. Natomiast dla uzyskania rzetelności badań i poprawności wyników badacze stosujący metodologię etnograficzną są zgodni co do konieczności wprowadzenia różnorodności metod i tzw. gęstości opisu, co w niniejszej pracy zostało uwzględnione, nie zabrakło też badań ilościowych. Badania zostały podzielone na trzy etapy:

1. Badania literatury – porównanie podejścia autorów współczesnych poradników etykiety do tych samych zagadnień. Analizowana literatura to poradniki etykiety biznesu oraz te publikacje, które zawierają obszerne fragmenty poświęcone zasadom przyjętym w sytuacjach służbowych. Celem badania jest identyfikacja różnic w zaproponowanych przez autorów rozwiązaniach. Analizowane są te aspekty etykiety biznesowej, które mogą różnić się od zasad przyjętych w etykiecie towarzyskiej. Zaliczam tu wszelkie zasady dotyczące kontaktów służbowych, w których zastosowanie będzie miała precedencja, oraz wszystkie te zachowania, które etykieta towarzyska różnicuje ze względu na wiek czy płeć. Są to kwestie spotkań o charakterze służbowo-towarzyskim, wyjścia do restauracji, zamawianie alkoholu, akceptacji win, wznoszenia toastów, płacenia rachunku itp. Natomiast analizie nie podlegają takie kwestie, które można z całą pewnością uznać za jednakowe zarówno w sytuacji prywatnej, jak i biznesowej. Do tej grupy – niepodlegającej badaniu – należą m.in. zasady spożywania posiłków, prawidłowego posługiwania się sztucami, układania menu czy konsumpcji podczas standing party. Natomiast inne aspekty przyjęć, które wiążą się z orszakiem powitalnym, wznoszeniem toastów, zajmowaniem miejsc przy stole czy nawiązywaniem nowych kontaktów – będą przedmiotem badań.

⁶ D. Silverman, *Interpretacja badań jakościowych*, przeł. M. Głowacka-Grajper, J. Ostrowska, Warszawa 2009, s. 59.

2. Badania ankietowe, będące konsekwencją analizy poradników. Ich celem jest sprawdzenie, jakie zachowania są uznawane za właściwe przez osoby niezajmujące się etykietą zawodowo. Ta forma badania nie gwarantuje przedstawienia rzeczywistych zachowań respondentów, ponieważ opowiedzenie się za regułami w tych samych sytuacjach w sensie deklaratywnym nie musi odzwierciedlać faktycznych działań. Ukazuje jednak nastawienie respondentów do właściwych zachowań, czyli wyniki tych badań odzwierciedlają faktyczne rozumienie i uznanie norm.
3. Wywiady częściowo ustrukturyzowane. Swobodne rozmowy, mające na celu głównie zbadanie przyczyn wybieranych przez pracowników zachowań. Wywiady są skierowane na poszukiwanie kryteriów, jakie przyjmują pracownicy przy wyborze zasad.
4. Konsekwencją i jednocześnie głównym celem pracy jest opis modyfikacji zachowania zgodnego z zasadami etykiety biznesu i jednocześnie uwzględniającego przyzwyczajenia Polaków wynikające z kultury narodowej. W strukturze pracy ta część występuje bezpośrednio po rozdziale poświęconym analizie przeprowadzonych badań. Wśród założeń leżących u podstaw badań etnograficznych, o których pisze Monika Kostera, jest, poza opisem rzeczywistości, „pokazanie ludziom dróg”, tworzenie rozwiązań: „Rzeczywistość społeczna jest tworzona społecznie, ale w sposób, który dla przeciętnego przedstawiciela społeczeństwa jest niewidoczny, niemożliwy do potocznego poznania”⁷. Dodaje przy tym, że celem nauki jest badanie i opis oraz uświadamianie i proponowanie rozwiązań. Podobne podejście (będące zmianą w stosunku do swoich poprzednich publikacji) prezentuje również w monografii na temat grzeczności językowej Małgorzata Marcjanik: „Oznacza to, że punktem wyjścia przedstawionych badań jest rejestrowanie zachowań grzecznościowych współczesnych Polaków we wskazanych typach komunikacji. Następnym kro-

⁷ M. Kostera, *Antropologia organizacji*, op. cit., s. 17.

kiem badawczym – kwalifikowanie opisanych zachowań jako zgodnych bądź niezgodnych z normą obyczajową⁸. Opisane rozwiązania w ostatnim rozdziale niniejszej pracy nie mają aspiracji kodyfikacji zasad. Są to opisy zachowań, których podstawą są zasady etykiety biznesu. Natomiast wprowadzone zostały pewne modyfikacje zachowań polegające na ustępstwach osób uprzywilejowanych w relacjach służbowych na rzecz osób uprzywilejowanych w sytuacjach pozazawodowych – zgodnie z oczekiwaniami wpływającymi kultury narodowej (na co wskazują wyniki badań ankietowych i wywiadów).

Struktura pracy

Praca została podzielona na pięć zasadniczych części (rozdziałów). W pierwszej zostały poruszone zagadnienia dotyczące protokołu dyplomatycznego, etykiety biznesu, towarzyskiego *savoir-vivre'u* oraz kultury organizacyjnej – z punktu widzenia zbiorów zasad, ich przenikania się i źródeł. Przedstawiono części wspólne tych zbiorów oraz zakresy różnicujące stosowanie poszczególnych zasad. Jako tło dla współczesnych zasad etykiety biznesu został uwzględniony kontekst społeczny.

W drugim rozdziale została zarysowana polska kultura narodowa na tle różnic kulturowych oraz w świetle badań antropologicznych Geerta Hofstede, Paula Pedersena, Edwarda T. Halla i Fonsa Trompenaarsa. Uwydatnione zostały czynniki polskiej tożsamości kulturowej, które w szczególny sposób wpływają na zastosowanie zasad etykiety w życiu zawodowym Polaków. Czynniki (osobliwości), które z jednej strony skłaniają do wypracowania przejrzystych norm, z drugiej – utrudniają wprowadzenie jednolitych zasad, które uwzględniałyby współczesną sytuację w Polsce.

Trzeci rozdział opisuje zakres etykiety biznesu oraz przedstawia analizę poradników dotyczących zasad etykiety w sytuacjach służbo-

⁸ M. Marcjanik, *Grzeczność w komunikacji językowej*, Warszawa 2007, s. 8.

wych. Wykazano rozbieżności autorów poszczególnych poradników w podejściu do tych samych zasad.

Czwarty, najobszerniejszy rozdział pracy, został poświęcony opisowi prac badawczych dotyczących zachowań współczesnych Polaków w sytuacjach zawodowych. Po dokonaniu analizy poradników zostały przeprowadzone badania ankietowe, co pozwoliło sprawdzić, czy intuicyjne odpowiedzi pracujących Polaków są zbieżne ze wskazaniami poradników oraz czy odpowiedzi ankietowanych są podobne. W drugiej części tego rozdziału został opisany ostatni etap badań: wywiady przeprowadzone w firmach i urzędach, weryfikujące wyniki ankiet. Celem pobocznym przeprowadzonych wywiadów było sprawdzenie pobudek, jakimi respondenci kierują się przy wyborze określonego zachowania w sytuacjach służbowych. Z poszczególnych badań zostały wyciągnięte wnioski częściowe, które zebrano w podsumowaniu.

Ostatni rozdział stanowi próbę opisu zachowania w różnych sytuacjach służbowych z jednej strony uwzględniającego zasady etykiety biznesu, z drugiej – wnioski z przeprowadzonych badań. Przedstawione zachowania mogą być bezpośrednio przyjęte przez zainteresowanych pracowników firm i administracji, przez nauczycieli (wykładowców, trenerów) i pedagogów zajmujących się etykietą. Wyniki i przedstawione rozwiązania mogą też być wyjściem do dyskusji osób zajmujących się zagadnieniami etykiety biznesu w Polsce. Mogą również stanowić podstawę do dalszej analizy po upływie jakiegoś czasu. Niewątpliwie zmiany w zachowaniu – akceptacja czy odrzucenie zasad – następują powoli, niemniej jednak są nieustanne. Uchwycenie obrazu obyczajów w biznesie oraz przedstawione rozwiązania mogą stanowić punkt wyjścia do badań nad zmianami zachowania w sferze biznesu w przyszłości.

1. Wprowadzenie do zagadnień etykiety biznesu

1.1. Tło społeczne współczesnych zasad etykiety biznesu

W ostatnich kilkudziesięciu latach (w ostatnich pokoleniach) nastąpiły istotne zmiany społeczne. Nie tylko w Polsce, lecz także w wielu innych rejonach świata (w Europie, w Stanach Zjednoczonych) kobiety zaczęły przyjmować role społeczne, które do tej pory – poza wyjątkami – były zarezerwowane dla mężczyzn.

Od pojawienia się tego zjawiska, nawet jeżeli współczesny człowiek chciałby w sytuacjach służbowych postępować elegancko, zaważa się przy wyborze właściwego zachowania ze względu na dylemat, jak traktować kobiety – czy szczególnie⁹, jak sugerowałyby zasady etykiety towarzyskiej, czy jako równych sobie partnerów. Problem zmian sprowadza się głównie do powszechnego podejmowania przez kobiety pracy zawodowej na stanowiskach równorzędnych z mężczyznami: „W Polsce kobiety stanowią 35% menedżerów i dyrektorów, 36% przedsiębiorców”¹⁰. Przez wiele wieków kobiety również zajmowały się pracą zarobkową, jednak na nierównych warunkach, szczególnie

⁹ W sposób szczególny nie musi oznaczać dyskryminacji kobiet. Może przejawiać się w przyznawaniu kobietom przywilejów (np. pierwszeństwa).

¹⁰ K. Sikorska, *Zatrudnienie kobiet w Polsce zbyt niskie*, <http://www.egospodarka.pl>, dostęp: 14.09.2010.

ze względu na podporządkowaną sytuację prawną oraz na brak wykształcenia. Wymowną ilustrację zawodowej pozycji kobiet stanowią najwcześniejsze teksty na temat rolnictwa: mężczyzna nie wziąłby na siebie prowadzenia gospodarstwa, gdyby nie posiadał woła i kobiety¹¹. Nie oznacza to, że kobieta zawsze była postrzegana jako osoba niższej kategorii. Na przykład dla Bernarda Mandeville'a nie istniały różnice w psychice i zdolnościach intelektualnych mężczyzn i kobiet: „Nie ma pracy umysłowej, której kobiety nie potrafiłyby dokonać przynajmniej równie dobrze jak mężczyźni”¹². Jednak takie wypowiedzi nie należały do powszechnych.

Intensywne działania na polu walki o równe prawa oraz o dostęp do nauki nastąpiły w Europie dopiero w II połowie XIX wieku, po Wiośnie Ludów, jednak musiało upłynąć wiele lat, żeby działania odniosły pożądany skutek: „Europa, przyzwyczajona do feudalnego rozwarstwienia społeczeństwa, wedle przynależności stanowej, wraz ze zniesieniem stanów podczas Wiosny Ludów przeżyła tak wielki szok, że zniesienie jeszcze bardziej fundamentalnego i naturalnego podziału człowieczeństwa na ludzi i kobiety (w języku angielskim do dzisiaj mamy człowieka i kobietę) wydawało się już zupełnie nie do przyjęcia, a nieliczne buntowniczkę usunięto, skazując je na śmierć”¹³. Jednak już na przełomie XIX i XX wieku kobiety wywalczyły sobie dostęp do nauki. Niestety jeszcze na początku XX wieku kobiety niełatwo znajdowały zatrudnienie zgodne z wykształceniem, szczególnie w Polsce. Maria Curie-Skłodowska po ukończeniu studiów w Paryżu nie otrzymała posady w Uniwersytecie Jagiellońskim. Podobny los podzieliły Anna Tomaszewiczowa, pierwsza Polka – doktor medycyny, oraz Zofia Joteyko, wybitna psycholog i biolog. Znały one zatrudnienie na zachodzie Europy, który nieco wyprzedził Polskę w podejściu równościowym. W Polsce ukonstytuowane równouprawnienie i nieograniczony dostęp do nauki datuje się od lat dwudziestych XX wieku. Jednak zmiana sytuacji prawnej kobiety nie

¹¹ P. Ballarin, C. Euler, N. Le Feuvre, E. Raevaara, *Women in the European Union*, <http://www.helsinki.fi/science/xantippa/wee/wee20.html>, dostęp: 3.02.2013.

¹² M. Ossowska, *Mysł moralna oświecenia angielskiego*, Warszawa 1966, s. 160.

¹³ A. Zachorowska-Mazurkiewicz, *Kobiety i instytucje. Kobiety na rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, Unii Europejskiej i w Polsce*, Katowice 2006, s. 51.

pociągała za sobą automatycznej zmiany świadomości i zarazem tożsamości kobiet – z perspektywy obojga płci. Również same kobiety żyjące w tym czasie były przeciwne równouprawnieniu: „Szczęście kobiety – najrzadziej zakwita w promieniu równouprawnionej zawodowej pracy z mężczyzną. Mężczyzna bowiem zawsze chce być autorytetem dla towarzyszk życia, opiekunem i panem. I oto mówi, że praca zawodowa ściera z niej kobiecość, gdyż w równej pracy staje się siłą współrzedną z nim, a nie słabszą i wymagającą opieki. Toteż zawsze się będzie oglądać za takimi, które pozornie lub istotnie będą te cechy pociągające posiadać. Wierście mi – dyplomy i tytuły naukowe to najmniej pewna droga do osiągnięcia trwałego szczęścia rodzinnego”¹⁴.

Zmiany kulturowe następują znacznie wolniej niż zmiany społeczne. Według Geerta Hofstede nie wystarczy 50 lat dla dostrzegalnej zmiany tożsamości kulturowej¹⁵. Jeszcze w okresie międzywojennym kobiety ze stanu wyższego czy nawet średniego miały niejednoznaczny stosunek do podejmowanej przez nie pracy: dla jednych była powodem do dumy i poczucia niezależności, dla innych – czymś wstydliwym, wymuszonym przez „okoliczności życia”¹⁶. Niewątpliwie we współczesnej Polsce praca kobiet stała się zajęciem zarówno niezbędnym, jak i oczywistym na równorzędnych stanowiskach. Obecnie w Polsce zatrudnienie mężczyzn i kobiet (mimo stale utrzymującej się nierówności jakościowej i płacowej)¹⁷ jest zbliżone liczebnie.

W związku z nową strukturą zatrudnienia kobiety i mężczyźni zaczęli zajmować podobne stanowiska – przynajmniej teoretycznie – na równych prawach. W tej sytuacji powstaje pytanie, jak rozumieć świat męski: czy taki, w którym kobiety mają pozycję uprzywilejo-

¹⁴ J. Śmiarowska, *Higiena kobiety we wszystkich okresach jej życia*, Lwów 1925, s. 14.

¹⁵ G.J. Hofstede, P. Pedersen, G. Hofstede, *Exploring Culture*, Boston, London 2002.

¹⁶ M. Barbasiewicz, *Dobre maniery w przedwojennej Polsce*, Warszawa 2012, s. 92–93.

¹⁷ Kobiety przeciętnie zarabiają na tych samych stanowiskach 20% mniej: K. Sikorska, *Zatrudnienie kobiet w Polsce*, op. cit.

waną, czy podporządkowaną wymagającą opieki, pomocy itd., czy męski – równy dla obojga płci. Na równe traktowanie płci w stosowaniu etykiety w relacjach służbowych w Polsce nie wszyscy chcą się zgodzić. I nie chodzi tu jedynie o dyskryminację w sensie negatywnym, w Polsce bowiem kobieta traktowana jest również w sposób szczególnie w sensie pozytywnym. Ta sytuacja wymagała i nadal wymaga wypracowania nowych zasad – przede wszystkim związanych z precedencją¹⁸ – które powinny być jednoznacznie skodyfikowane¹⁹. Niewątpliwie ustalenie jednoznacznych zasad nie wyeliminuje wszelkich błędów etykietalnych, ponieważ faux pas popełniane są nie tylko z powodu braku dostępu do precyzyjnie określonych zasad, ale również z niechęci do samej wiedzy z tego zakresu lub z niechęci do jej zastosowania. Niemniej jest liczna grupa osób czynnych zawodowo, które dbają o elegancję manier i mają dylematy przy wyborze właściwego zachowania. Nasze polskie obyczaje (opisane zarówno w poradnikach dobrych manier, jak i pracach poświęconym szerzej rozumianym obyczajom²⁰), opierające pierwszeństwo na różnicy płci i wieku, na szacunku do kobiet²¹ i osób starszych, mogą być i najczę-

¹⁸ Zasady precedencji znajdują zastosowanie niemal we wszystkich działaniach w szeroko rozumianej komunikacji międzyludzkiej. Dotyczą autoprezentacji, powitań, przedstawiania osób, przemieszczania się, zasiadania do stołów, zabierania głosu, zajmowania miejsca w samochodzie itp.

¹⁹ „Założenie, że wszyscy ludzie są równi, nie pomaga rozstrzygnąć, co mają zrobić, gdy dwoje z nich chce przejść jednocześnie przez te same drzwi. Ktoś musi ustąpić. Komuś musimy dać pierwszeństwo. Reguły etykiety nie określają wartości człowieka [...]. Opisują natomiast pewien porządek, którego powinniśmy przestrzegać w kontaktach z innymi, gdyż czyni on życie łatwiejszym i przyjemniejszym”, E. Pernal, *Taktownie, profesjonalnie, elegancko, czyli etykieta w biznesie*, Gdańsk 2000, s. 13.

²⁰ *Obyczaje w Polsce. Od średniowiecza do czasów współczesnych*, red. A. Chwalba, Warszawa 2008; E. Pietkiewicz, *Dobre obyczaje*, Warszawa 1998; C. Ikanowicz, J.W. Piekarski, *Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje*, Warszawa 2007.

²¹ Problemy i sprzeczności w zastosowaniu zasad nakazujących szczególnie traktowanie kobiet były zauważane już w okresie międzywojennym i opisane przez Konstancję Hojnącką: „Mężczyzna zawsze odmawiał kobiecie równych praw i przywilejów obywatelskich [...]. A z drugiej strony tak obniżaną w życiu codziennym istotę idealizuje mężczyzna w poezji, w literaturze i przystraja w nadludzkie niemal cnoty [...] ale kobietę jako płęć lekceważy” czy Sebastiana Ahrensa w *Kodeksie To-*

ściej stoją w sprzeczności z precedencją w sytuacji zawodowej, gdzie o pierwszeństwie decydują zależności służbowe. W związku z tym, że zastosowanie zasad opartych na różnicowaniu płci czy wieku wydaje się nieadekwatne do współczesnych sytuacji zawodowych, autorzy poradników etykiety wprowadzają zmiany i modyfikacje, które jednak są niejednoznaczne i niejednokrotnie wzajemnie sprzeczne, co pozostawia czytelników – sięgających do różnych publikacji z tego zakresu – bez odpowiedzi.

Innym istotnym problemem, zaobserwowanym podczas kilkunastoletniej pracy pedagogicznej w dziedzinie etykiety i protokołu dyplomatycznego, jest kwestionowanie zasad przez studentów i pracowników firm. Zasady, które są podważane, dotyczą różnorodnych zachowań. Dotyczą ubioru (*dress code'u*), precedencji, odbierania telefonów, płacenia rachunków w restauracji, używanego języka, gestów, manier przy stole itp. To, jakie zasady są podważane i jaka jest ich liczba, zależy głównie od kultury osobistej poszczególnych osób. Zwykle opieramy się tym zasadom, których sami nie stosujemy, zachowując w ten sposób „twarz”.

Kwestionowanie niektórych zasad wynika też z braku możliwości ich jednoznacznego uzasadnienia. Trudno więc w tych sytuacjach nawet mówić o podważaniu zasad, ponieważ te nie zostały jeszcze dostatecznie skryształizowane. Dotyczy to w szczególności tych zachowań, które przestały być aktualne, np. całowanie kobiet w dłón, jednak nie zostały jeszcze wypracowane nowe, powszechnie akceptowalne rozwiązania powitań damsko-męskich czy damsko-damskich. Zaadaptowanie w tym przypadku formy powitania męskiego, czyli uścisku dłóni, wbrew pozorom nie jest oczywiste, ponieważ kobiety w swoim środowisku (nauczycielka z nauczycielką, pielęgniarka z pielęgniarką) przez uścisk dłóni się nie witają.

Częściej jednak podważanie zasad jest uzasadniane powszechnością zjawiska (podobnie jak to się dzieje z normami języka polskiego). Granica zachowań, które odbierane są jako właściwe, stale się

warzyskim z 1932 roku: „Odrzucenie przywilejów nie oznacza bynajmniej, że musimy wydać walkę grzeczności w stosunku do kobiety. Będziemy ją nadal otaczać szacunkiem, ale już nie jako figurzynkę lub lalkę, tylko jak człowieka”, cyt. za: M. Barbasiewicz, *Dobre maniere*, op. cit., s. 92–94.

przesuwa. Również granice przestrzeni (z punktu widzenia zarówno miejsca zastosowania, jak i grup społecznych), w których uznaje się, że zachowanie nie musi być podporządkowane normom etykiety, rozszerzają się.

Wielu obserwatorów życia społecznego zauważa, że każde kolejne pokolenie w miarę wchodzenia w wiek dojrzały narzeka na kulturę młodszej generacji, „protestując, a przynajmniej ubolewając”²². Antoni Libera w swojej powieści nie szczędzi krytycznych słów pod adresem kultury powojennej: „W zestawieniu z czasami sprzed katakлизmu wojny, epoka powojenna, szczególnie w naszym kraju, jest okresem upadku, regresu, zwyrodnienia”²³. Podobnie Małgorzata Marcjanik podaje przykład z domu rodzinnego, w którym z sentymentem wspomniano zachowania przedwojenne (sprzed II wojny światowej) jako wzorce kultury. Jednak również okres międzywojenny nie był wolny od krytyki ówczesnych obyczajów, czego ilustracją może być fragment podręcznika dobrych manier Mieczysława Rościszewskiego z 1930 roku: „W zmartwychwstałej Polsce ustrój życia towarzyskiego uległ na ogół wielkim zmianom, odnośnie warunków, jakie obowiązywały przed wojną światową. [...] pohardziała służba, podorabiali się co śmielsi [...], tzw. inteligencja stała się nieomal synonimem proletariatu, gmin zatryumfował, przekupka wyszła na panią, najmniej zasłużeni wypłynęli na wierzch [...]. Etykieta poterana, pożółkła, z cerami na łokciach i z łatami na dziurach, przeżyła się i zdziczała. Świat się przewrócił do góry nogami”²⁴.

Taki stan rzeczy może wynikać z idealizowania przeszłości jako okresu swojej młodości, która rzadko jest oceniana jako mniej atrakcyjna. Przyczyną może być również to, że nieprawidłowości, zakłócenia, błędy, jakich doświadczamy, wyróżniają się z ogólnego – poprawnego – tła i dlatego zwraca się na nie uwagę. A w zestawieniu z idealizowaną przeszłością są z kolei podstawą do dokonywania porównań niekorzystnych dla współczesności.

²² M. Marcjanik, *Grzeczność*, op. cit., s. 27.

²³ A. Libera, *Madamme*, Kraków 2008, s. 114.

²⁴ M. Rościszewski, *Zwyczajne towarzyskie. Podręcznik praktyczny dla pań i panów*, wyd. 2, Warszawa 1930, s. 5–7.

Jednak nie można twierdzić jednoznacznie, że negatywne zmiany w kulturze nie następują. Najbardziej niepokojące są zmiany, o których pisał w licznych publikacjach Mieczysław Krąpiec. Zmiany, które są procesem zainicjowanym przez przedstawicieli Niemiec i rosyjskich bolszewików podczas konferencji w Zakopanem, zaprojektowanym dla wyniszczenia polskiej kultury, przede wszystkim poprzez wytepienie polskiej inteligencji i zastąpienie polskiej kultury chrześcijańskiej marksistowską ideologią materialistyczną. „Zostaliśmy jako naród «wymóżdzeni» z kultury narodowej”²⁵.

Negatywne zmiany w kulturze nie są zjawiskiem zauważalnym jedynie w granicach naszego kraju; na stan obyczajów narzekają nie tylko Polacy. Włoska dziennikarka Brunella Schisa również nie szczędzi ostrych słów, mówiąc o współczesnych manierach: „Wulgarność przełamała dziś wszelkie tamy, a powszechna nieuprzejmość i brak elegancji zrywają z jakąkolwiek tradycją. Brak reguł i zasad określa kakofoniczną panoramę stosunków panujących na drogach, w seksie, w rodzinie, w pracy. W tym scenariuszu człowiek dobrze wychowany skazany jest na wymarcie, tak jak panda i niedźwiedź apeniński”²⁶.

Zarówno przytaczane przykłady, jak i bardziej wnikliwa obserwacja zachowania współczesnych ludzi skłaniają do zastanowienia się i zbadania, co obecnie jest uznawane za właściwe i godne naśladowania. Głównym problemem badawczym przedstawionym w niniejszym opracowaniu są relacje służbowe w etykiecie biznesu, uwzględniającej równouprawnienie płci. Warto zauważyć, że w sferze biznesu powszechne są jedynie badania nad kulturą korporacyjną (kultura organizacji, etnografia organizacji)²⁷, ukazujące obraz polskich firm i instytucji, ich wielokulturowość, role przyjmowane przez same firmy, jak i pracowników, różnorodność stylów zarządzania. Prowadzone są również liczne badania nad grzecznością w komunikacji językowej Polaków²⁸ i jednocześnie trwa dyskusja nad polską

²⁵ M. Krąpiec, *Rozważania o wychowaniu*, Lublin 2010, s. 15–16.

²⁶ T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał i etykieta*, Warszawa 2006, s. 57.

²⁷ M. Kostera, *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, Gdańsk 2011.

²⁸ M. Marcjanik, *Grzeczność*, op. cit.; M. Łaziński, *Pan i pani. Polskie rzeczowniki tytułowe i ich asymetria rodzajowo-płciowa*, Warszawa 2006.

tożsamością kulturową, w której poruszane są zagadnienia „trojkiej postaci: (1) w formie zinstytucjonalizowanej pod postacią dyplomów i innych dokumentów zaświadczających o posiadanym wykształceniu; (2) w formie ucieleśnionej, wyrażającej się znajomością konwencji i form kulturowych (w tym także gustem estetycznym), znajomością języka, wzorców uprzejmości i innych nieformalnych kompetencji kulturowych (głównie w ramach socjalizacji dokonującej się w rodzinie); (3) w formie zmateriałizowanej pod postacią posiadania przez daną osobę konkretnych obiektów o wartości kulturowej”²⁹.

Stan współczesnej kultury Polaków potwierdzają badania i wypowiedzi uczestników konferencji poświęconej tożsamości kulturowej w Polsce: „Człowiek kulturalny, zdaniem respondentów, jest obyty: również w trzech głównych sensach tego terminu, a więc – po pierwsze – *potrafiący się zachować w różnych sytuacjach, umiejący się dostosować do sytuacji, w której się znajduje, znający zasady savoir-vivre'u* – czyli zachowujący *decorum*; po drugie – powinien bywać (jak mówili respondenci: *uczęszczać do... uczestniczyć w...*) w instytucjach kultury tradycyjnej (najczęściej postulowano *teatr, kino i filharmonię* oraz *czytanie książek*); trzecim ważnym elementem obycia okazały się – *posiadanie odpowiedniego słownictwa, dobór słów, umiejętność poprawnego wyrażania się piękną polszczyzną*. To, co rozsądza ten z gruntu tradycyjny wzorzec, do którego – jak widać – respondenci są bardzo przywiązani, pojawia się – w gruncie rzeczy – głównie z powodu niesprawności i niewydolności podstawowych agend socjalizacyjnych: *domu*, czyli rodziny, która jednak jawi się tutaj jako mniej odpowiedzialna niż instytucje edukacyjne! Symbolem tego trendu jest niezwykle często pojawiające się sformułowanie typu: *wykształcony, ale cham!* [...] Drugim ważnym czynnikiem destruktywnym jest w tym wypadku brak mocy normatywnej, a innymi słowy – brak zinternalizowania powinności. Nie muszę nawet zestawiać opisanego wzorca z rzeczywistymi aktywnościami badanych, by wskazać, że istnieje szerokie pęknięcie między deklarowanym przez wszystkich przywiązaniem do tradycyjnych norm formułowanych w języku

²⁹ W.J. Burszta, *Tożsamość kulturowa* [tekst dostępny na stronie: www.kongres-kultury.pl, dostęp: 24.01.2013].